

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **1. Perilaku Kewargaan Organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavioral*, OCB) adalah perilaku karyawan yang dilakukannya secara sukarela, tidak berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan dan secara keseluruhan dapat mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi (Organ, 1988 dalam Alotaibi, 2003: 371). Menurut Luthans (2005), dasar kepribadian untuk OCB tersebut merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh.

OCB juga didefinisikan sebagai perilaku individu yang sifatnya *functional, pro social, extra-role* yang diarahkan atau ditujukan kepada individu, kelompok dan atau organisasi (Schnake, 1991 dalam Alotaibi, 2003: 373). Demikian pula pengertian OCB menurut Appelbaum et al. (2004) yaitu sebagai perilaku karyawan yang dilakukan secara bebas yang tidak termasuk dalam *job requirement* karyawan, meskipun demikian perilaku tersebut meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Sedangkan pengertian OCB menurut Robbins (2006: 364) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Definisi OCB tersebut menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra-peran (*role-extra behavior*) artinya perilaku yang dilakukan individu tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan atau kewajibannya. Selain itu, OCB juga mencakup perilaku kesetiakawanan sosial yang dilakukan tanpa paksaan seperti membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan, memberi bantuan pada karyawan baru, tidak istirahat atau cuti jika tidak diperlukan dan perilaku sukarela untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan meskipun di luar deskripsi pekerjaannya.

Perilaku ekstra-peran (*extra-role*) tersebut sangat diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Bentuk perilaku ekstra-peran tersebut dapat berupa tindakan untuk melindungi perusahaan dan kekayaannya, memberikan saran yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja perusahaan, bersedia melatih diri untuk melakukan tanggungjawab tambahan, membuat iklim yang menyenangkan untuk perusahaan dan lingkungannya, dan bersifat kooperatif (Bolon, 1997: 225).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (1) OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan, (2) OCB tidak tercakup dalam *job description* karyawan, (3) OCB dapat mendukung efektivitas pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Sedangkan Castro et al. (2004: 32) menyimpulkan bahwa (1) OCB merupakan suatu perilaku karyawan yang dilakukan di luar apa yang dipersyaratkan oleh perusahaan, (2) OCB merupakan suatu perilaku yang dilakukan karyawan secara sukarela, (3) OCB merupakan perilaku yang secara

langsung tidak mendapat imbalan dan tidak terdapat struktur formal perusahaan, (4) OCB merupakan perilaku yang penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mendukung keberhasilan perusahaan.

Beberapa penelitian eksploratif yang mencoba untuk mendeteksi dimensi-dimensi OCB telah banyak dilakukan, tetapi hingga saat ini belum ada kesepakatan antara para peneliti mengenai dimensi dari konstruk OCB tersebut (LePine *et al.*, 2002 dalam Castro *et al.*, 2004: 41). Pertama kali menurut Smith *et al.* (1983, dalam Gonzalez dan Garazo, 2006: 33) OCB hanya dibedakan dalam dua dimensi yaitu *altruism* dan *compliance*. Selanjutnya Bateman dan Organ (1983 dalam Gonzalez dan Garazo, 2006: 36) menemukan bahwa OCB terdiri atas empat dimensi yaitu: *conformity*, *cooperation*, *punctuality* dan *expenche*. Penelitian yang dilakukan oleh Gautam *et al.* (2004: 18) di Nepal, yang menunjukkan bahwa jenis atau dimensi OCB yang signifikan hanya *altruism* dan *compliance*.

Podsakoff *et al.* (2000, dalam Castro *et al.*, 2004: 40) membagi OCB menjadi tujuh kategori yaitu (1) *helping behavior*, (2) *sportsmanship*, (3) *individual initiative*, (4) *civic virtue*, (5) *organizational commitment*, (6) *compliance* dan (7) *personal development*. Menurut Netemeyer *et al.* (1997, dalam Castro *et al.*, 2004: 46) OCB dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu: (1) *Altruism*, (2) *Civic virtue*, (3) *Conscientiousness* dan (4) *Sportsmanship*.

Namun demikian dimensi OCB yang banyak dikenal dan digunakan dalam penelitian adalah dimensi OCB yang dikemukakan oleh Organ (1998, dalam Gonzalez dan Garazo, 2006: 29) yang terdiri dari:

- a. *Altruism* yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk.
- b. *Courtesy* yaitu perilaku untuk terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya mendorong rekan kerja yang bekerja malas-malasan.
- c. *Sportmanship* yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik, tidak suka melalaikan realitas.
- d. *Civic virtue* yaitu perilaku tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau mentaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.
- e. *Conscientiousness* atau *generalized compliance* yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan, secara sukarela bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggungjawabnya.

Kelima dimensi tersebut juga dapat dikatakan sebagai bentuk dari OCB. Hal ini sebagaimana dikatakan oleh Luthans (2005: 444) bahwa OCB dapat memiliki banyak bentuk, tetapi bentuk utamanya dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) *altruisme*, misalnya: membantu saat rekan kerja tidak sehat, (2) kesungguhan, misalnya: lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, (3) kepentingan umum, misalnya: rela mewakili perusahaan untuk program bersama, (4) sikap sportif, misalnya: ikut menanggung kegagalan pekerjaan kelompok/tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat sesama rekan kerja, (5) sopan, misalnya, memahami dan berempati walaupun saat dikritik.

## **2. Kepemimpinan Kharismatik**

Kepemimpinan adalah suatu proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005: 299). Pengertian atau definisi mengenai kepemimpinan hingga kini telah banyak dikemukakan oleh para ahli, di antara: (1) kepemimpinan merupakan perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama, (2) kepemimpinan merupakan pemberian pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin, (3) kepemimpinan adalah proses memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, serta sumber daya lainnya untuk memotivasi

bawahan, (4) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok secara terorganisir untuk mencapai tujuan, (5) kepemimpinan merupakan proses pemberian arahan yang berarti kepada kelompok untuk mencapai tujuan, (6) kepemimpinan adalah proses mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan untuk mencapai tujuan, dan (7) kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat bawahan mampu memberikan kontribusinya untuk mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi (Yukl, 2005: 4).

Mengacu pada definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Yukl (2005: 4) tersebut tampak bahwa, kepemimpinan tidak hanya untuk mempengaruhi dan memfasilitasi pekerjaan kelompok atau organisasi yang sekarang, tetapi definisi itu dapat juga digunakan untuk memastikan bahwa semuanya dipersiapkan untuk memenuhi tantangan masa depan.

Mencermati beberapa definisi atau pengertian kepemimpinan yang telah disampaikan, tampak bahwa kepemimpinan secara tidak sebatas penggunaan kekuasaan dan menjalankan wewenang, pada tingkat individu kepemimpinan melibatkan pemberian nasihat, bimbingan, inspirasi, dan motivasi, sedangkan pada tingkat organisasi kepemimpinan berhubungan dengan penentuan visi dan misi organisasi, perencanaan, pelaksanaan aktivitas dan pengendalian dan evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan bawahan, membangun tim menciptakan

kesatuan, dan menyelesaikan perselisihan di tingkat kelompok, membangun budaya dan menciptakan perubahan di tingkat organisasi.

Seorang pemimpin pada umumnya memiliki satu gaya kepemimpinan tertentu. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan seseorang pada saat itu mencoba mempengaruhi orang lain (Nawawi, 2003: 115). Dalam proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan tersebut, pimpinan mempengaruhi bawahan agar dapat berperilaku sesuai keinginan atau harapan pimpinan. Corak interaksi inilah yang akan menentukan tingkat keberhasilan pemimpin dalam proses kepemimpinannya. Salah satu gaya atau corak kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan kharismatik.

Kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kepemimpinan yang memiliki kekuasaan yang kuat dan tetap serta dipercayai oleh pengikut-pengikutnya, berdasarkan kekuatan khusus yang luar biasa (Nawawi, 2003: 160). Gaya kepemimpinan kharismatik bertumpu atau bersandar pada perilaku kepemimpinan pada kualitas kepribadian yang istimewa sehingga mampu menciptakan kepengikutan pada pemimpin sebagai panutan, yang memiliki daya tarik yang sangat memukau, dengan memperoleh pengikut yang banyak (sangat besar) jumlahnya.

Conger dan Kanungo (dalam Yukl, 2005: 451) mengatakan bahwa pemimpin kharismatik memiliki tujuan ideal yang ingin dicapai, memiliki komitmen pribadi yang kuat pada tujuan, tidak konvensional, tegas dan percaya diri serta merupakan agen perubahan yang radikal, bukannya

manajer *status quo*. Untuk lebih jelas diketengahnya pula secara rinci karakteristik utama kepemimpinan kharismatik sebagai berikut:

- a. Percaya diri, pimpinan sungguh-sungguh percaya akan penilaian dirinya dan kemampuan kepemimpinannya;
- b. Memiliki visi dan tujuan ideal yang memformulasikan suatu masa depan yang lebih baik dari keadaan sekarang;
- c. Memiliki kemampuan untuk mengungkapkan visi secara gamblang;
- d. Keyakinan yang kuat terhadap visi tersebut, komitmen yang kuat, bersedia menerima resiko, bersedia mengeluarkan biaya yang tinggi, dan melibatkan diri dalam pengurbanan;
- e. Perilaku yang ke luar aturan, memunculkan perilaku baru, tidak konvensional. sering melawan norma-norma/aturan, dikagumi dan sering membuat kejutan keadaan.
- f. Dipahami sebagai agen perubahan, bukan pengikut *status quo*.
- g. Memiliki kepekaan terhadap lingkungan, mampu menilai lingkungan secara realistis, melaksanakan manajemen sumber daya untuk perubahan.

Menurut Yukl (2005: 399) kepemimpinan kharismatik memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Pengikut-pengikutnya meyakini kebenarannya dalam cara memimpin;
- b. Pengikut-pengikutnya menerima gaya kepemimpinannya tanpa bertanya;
- c. Pengikut-pengikutnya memiliki kasih sayang kepada pemimpinnya.



- d. Kesadaran untuk mematuhi perintah pemimpinnya;
- e. Dalam mewujudkan misi organisasi melibatkan pengikutnya secara emosional;
- f. Mempertinggi pencapaian kinerja pengikutnya;
- g. Dipercayai oleh para pengikutnya bahwa kepemimpinannya akan mampu mewujudkan misi organisasinya.

Sehubungan dengan indikator-indikator tersebut di atas, berarti kepemimpinan kharismatik memiliki kebutuhan kuat akan kekuasaan (*strong need for power*), memiliki percaya diri yang tinggi (*high self confidence*) dan pendirian atau prinsip yang kuat pula dalam mewujudkan kepercayaan dan idealitasnya (*strong conviction in their own belief and ideals*).

### **3. Keterikatan kerja (*Work Engagement*)**

Konsep keterikatan kerja (*work engagement* atau *employee engagement*) pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990: 693) yang mendefinisikan *employee engagement* sebagai upaya dari anggota organisasi untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya di pekerjaan. Dalam kondisi ini, orang akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, secara kognitif dan secara emosional selama ia sedang memainkan peran kerjanya. Aspek kognitif dalam *employee engagement* melibatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi kerjanya. Aspek emosional melibatkan perasaan karyawan

terhadap ketiga hal diatas, apakah karyawan bersikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Aspek fisik melibatkan seberapa banyak energi fisik yang didayagunakan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Kahn (1990: 697) menyimpulkan bahwa, *employee engagement* berarti kehadiran karyawan baik secara psikologis maupun fisik ketika ia menjalankan perannya dalam organisasi.

The Institute of Employment Studies di Inggris mendefinisikan *employee engagement* sebagai suatu sikap positif yang dianut oleh karyawan terhadap organisasi beserta sistem nilai yang ada di dalamnya (Rich dan Lepine, 2010: 631). Seorang karyawan dengan *engagement* yang tinggi akan memiliki kepedulian dan memahami konteks bisnis dan bekerja bersama rekannya untuk memperbaiki kinerja dalam regu kerjanya demi keuntungan perusahaan (Rich dan Lepine, 2010: 635). Seorang karyawan dengan "rasa terikat" yang tinggi sebagai seorang yang secara psikologis berkomitmen terhadap tugas dan perannya.

Schaufeli et al. (2009: 899) menyatakan bahwa faktor penggerak paling besar *employee engagement* adalah bahwa karyawan memiliki rasa dilibatkan dan dihargai oleh organisasi. Inisiatif-inisiatif perusahaan dapat memberikan faktor ini, tetapi tetap tergantung pada individu karyawan serta inisiatif apa yang mereka inginkan. *Employee engagement* sebagai perekat atau sesuatu yang melekat pada organisasi, mendukung strategi dan nilai-nilai perusahaan, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja keras menuju kesuksesan. *Employee*

*engagement* sebagai "kadar sejauh mana orang-orang menikmati pekerjaannya, yakin akan apa yang dikerjakan, serta merasakan nilai penting dengan melakukan pekerjaan itu" (May et al., 2004: 25).

Definisi-definisi ini memberikan sejumlah kondisi yang dapat dijadikan ukuran atau target untuk dicapai oleh sebuah organisasi dalam upaya untuk menumbuhkan "rasa terikat" pada karyawannya. Definisi-definisi ini juga menunjukkan bahwa peningkatan dalam *employee engagement* akan mengarah pada peningkatan produktifitas, perbaikan yang berkesinambungan, turunnya tingkat *turn-over* karyawan serta tumbuhnya komitmen terhadap keberhasilan organisasi.

Literatur psikologi yang tersedia sampai saat ini masih belum memberikan gambaran yang jelas mengenai konstruk dari *employee engagement*. Menurut Halbesleben dan Wheeler (2008: 253) *employee engagement* sebagai kontinum atau rangkaian dari stress dan sebagai antitesis dari *burn-out* atau kejenuhan karyawan. Salanova dan Schaufeli (2008: 340) mengatakan bahwa *employee engagement* adalah kombinasi dari keterlibatan individu dan kepuasan karyawan dan juga dengan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya.

Kahn (1990: 694) menempatkan *employee engagement* sebagai konstruk yang berbeda dari konstruk lain seperti keterlibatan dalam kerja, komitmen atau motivasi; Kahn menekankan bahwa *employee engagement* berfokus pada pengalaman psikologis dalam pekerjaan, dapat membentuk proses hadir atau tidaknya pikiran dan hati seorang

karyawan ketika melaksanakan tugas. Kahn berargumen bahwa engagement adalah konstruk multidimensional, karyawan dapat terikat dengan pekerjaannya baik secara emosional, secara kognitif atau secara fisik. Secara kognitif diwakili oleh pernyataan "pekerjaan di tempat kerja saya hampir menyita seluruh perhatian saya, sehingga saya hampir lupa hal-hal lainnya selama di tempat kerja". Dimensi emosional diwakili dengan pernyataan "Di tempat kerja, saya meletakkan hati saya dalam pekerjaan". Sedangkan dimensi fisik diwakili pernyataan "saya mendayagunakan banyak energi dalam rangka menyelesaikan pekerjaan saya". Untuk perilaku psikologis dan perilaku organisasional, dua dimensi utama adalah emosional dan kognitif. Karyawan dapat terikat dalam satu dimensi dan tidak terikat dalam dimensi yang lain. Semakin besar keterikatannya pada tiap dimensi, semakin besar pula keterikatannya secara pribadi.

Kahn juga menegaskan bahwa karyawan dapat mengalami dimensi dari keterikatan atau ketidak-terikatan pribadi ini dalam tugas sehari-hari. Keterikatan terjadi ketika seseorang peduli dengan pekerjaannya secara kognitif, dan/atau secara emosional terhubung dengan karyawan lainnya. Karyawan yang tidak terikat (*disengaged employees*) memisahkan diri mereka dari peran mereka dan menarik diri secara emosional dan kognitif. Mereka akan tampil seperti robot, tidak menunjukkan upaya serta tidak memerankan tanggungjawabnya secara lengkap (Kahn, 1990: 699).

Dalam teorinya tentang *employee engagement* dan *Disengagement*, Kahn (1990: 691) mengemukakan bahwa bentuk keterlibatan merupakan ekspresi dari jati diri yang diinginkan oleh seseorang dan sekaligus bentuk hubungan yang diinginkannya dengan orang lain. *Disengagement* merupakan penarikan diri seseorang dari jati diri yang diinginkannya serta dari perilaku yang diinginkannya, yang juga mempromosikan lemahnya keterikatan, ketidakhadirannya secara emosional, serta perilaku pasif. Pilihan untuk mengekspresikan atau menjauhi jati diri yang diinginkannya, merupakan bentuk dari tindakan sosial, emosional dan fisik dari *employee engagement*. Manusia menjadi terseret ke dalam pekerjaan mereka, secara fisik dan emosional, melalui cara ia merumuskan dan menampilkan pengalaman kerjanya. Para peneliti menghubungkan ekspresi diri dengan kreativitas, penggunaan suara pribadi, ungkapan emosional, keaslian, komunikasi non-defensif, keasyikan bermain (*playfulness*), dan perilaku etis (Kahn, 1990: 692).

Konstruk yang penting untuk memahami kondisi *engagement* atau *dis-engagement* dari seorang karyawan di tempat kerja adalah rasa-bermakna, keamanan, dan ketersediaan dukungan di tempat kerja. Rasa bermakna didefinisikan sebagai perasaan positif tentang adanya *Return on Investment* (pengembalian investasi) dari peran dalam bentuk kinerja (Kahn, 1990: 696). Keamanan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menampilkan diri sendiri "tanpa rasa takut atau konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier (Kahn, 1990: 696). Adapun

ketersediaan dukungan didefinisikan sebagai "rasa memiliki sumber daya fisik, emosional, dan psikologis yang diperlukan" untuk menyelesaikan pekerjaan (Kahn, 1990: 697).

Keterikatan kerja (*work engagement*) selanjutnya berkembang ke tingkat dimana konstruk psikologis ini dapat dipenuhi (Kahn, 1990: 699). Teori dua-faktor dari Herzberg berjalan sejajar dengan yang teori *employee engagement*; keduanya mengusulkan otonomi dalam keberadaan, pengakuan atas diri dan pekerjaan, dan perasaan bermakna, sebagai faktor-faktor intrinsik yang meningkatkan kebersediaan karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan (Saks, 2006: 277). Faktor-faktor intrinsik (yaitu pentingnya kontribusi, pertumbuhan pribadi), dikatakan telah benar-benar lebih memotivasi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan mereka, dibandingkan dengan faktor-faktor ekstrinsik (yaitu kompensasi, citra perusahaan).

Dalam teori Kahn identifikasi dan pemenuhan dari kebutuhan individu diakui sebagai komponen penting dari *employee engagement*, namun pemahaman tentang kebutuhan individu belum sepenuhnya dieksplorasi atau dihubungkan dalam sebuah konseptualisasi. Teori motivasi Maslow menyediakan sebuah kerangka kerja konseptual untuk memahami kebutuhan dasar manusia serta memberikan konteks untuk konseptualisasi *employee engagement* (Saks, 2006: 279).

Selain itu, penelitian Bakker dan Demerouti (2008: 211) menunjukkan perlunya untuk memahami kebutuhan-kebutuhan manusia

yang berhubungan dengan keterlibatan dalam pekerjaan sebagaimana yang dikonseptualisasikan dalam teori motivasi Maslow. Pentingnya teori motivasi Maslow dalam kaitannya dengan *employee engagement* adalah konseptualisasi dari masing-masing kebutuhan dasar. Secara struktural, kebutuhan disusun berdasarkan urutan potensi (Bakker dan Demerouti, 2008: 219). Kedua, kebutuhan disusun berdasarkan prioritas yang lebih mendasar dan penting untuk kelangsungan hidup; apabila kebutuhan itu semakin penting, maka akan semakin cepat kebutuhan itu muncul dalam hirarki (Bakker dan Demerouti, 2008: 219). Ketiga, kebutuhan dipenuhi secara berurutan dari terendah ke tertinggi, sehingga membentuk suatu hirarki kebutuhan yang dikelompokkan ke dalam dua kategori, kelangsungan hidup dan pertumbuhan. Kebutuhan ini, yang masing-masing diurutkan sebagai kebutuhan fisiologis, keamanan, kebutuhan untuk memiliki dan dimiliki, harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri, dinyatakan sebagai kebutuhan dasar manusia. Kebutuhan akan harga diri didefinisikan sebagai "keinginan untuk menghargai diri sendiri dan orang lain secara stabil, dan dengan dasar yang kuat ". Kebutuhan aktualisasi diri didefinisikan sebagai penyelesaian pekerjaan yang sangat memuaskan. Dorongan untuk aktualisasi diri sejajar dengan konsep *employee engagement* seperti yang digunakan dalam teori Kahn dalam konseptualisasi tentang dorongan untuk pemenuhan diri, kebutuhan yang mendalam untuk kepuasan emosional yang didambakan

manusia, untuk menjadi seorang karyawan yang handal dan berkemampuan.

Gallup Management Journal (2005 dalam Rich dan Lepine, 2010: 629) berdasarkan survey Q12 nya, membagi karyawan dalam tiga kategori dengan ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Karyawan yang "terikat" (*engaged employees*), mereka bekerja dengan bersemangat dan merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaan mereka. Mereka umumnya menjadi bagian dari lahirnya ide-ide inovatif yang memajukan perusahaan.
- b. Karyawan yang "tidak terikat" (*not-engaged employees*): secara praktis mereka tidak lagi memikirkan kemajuan perusahaan. Mereka seperti orang yang tidur sambil berjalan. Mereka melewatkan waktu mereka untuk bekerja, tetapi tidak cukup memberikan energi atau semangat dalam pekerjaannya.
- c. Karyawan yang "lepas" (*actively disengaged employees*): mereka bukan hanya tidak puas dengan tempat kerjanya, mereka bahkan secara terbuka menampakkan ketidak-puasannya di tempat kerja. Setiap hari mereka seolah menumpang atau bahkan menggerogoti apa yang dihasilkan oleh rekan-rekan kerjanya.

Babcock et al. (2010: 322) mengatakan bahwa *employee engagement* merupakan pelibatan karyawan secara intensif dalam tahapan-tahapan keterikatan yang tinggi yang menciptakan pemahaman, dialog, umpan balik dan akuntabilitas, membekali orang untuk secara



kreatif menyelaraskan unit kerja mereka dengan unit-unit lain dan pekerjaan perorangan dengan transformasi perusahaan secara keseluruhan.

Mengenai arah dan hubungan antara *employee engagement* dan variabel-variabel pekerjaan lainnya, beberapa ahli mengatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh aspek-aspek yang ada di tempat kerja, sementara yang lain menekankan bahwa *employee engagement* adalah apa yang dibawa seorang karyawan ke tempat kerja (Luthans dan Peterson, 2002: 382). Yang hampir dapat digeneralisir adalah beberapa peneliti menunjukkan persetujuan mereka dengan pendapat Kahn dengan mengatakan bahwa *employee engagement* adalah kombinasi dari konteks di tempat kerja dengan aspek lain yang dimediasi secara berbeda oleh persepsi dan pengalaman karyawan secara kognitif dan emosional (Markos dan Sridevi, 2010: 122)

Dalam pandangan manajemen, *employee engagement* didefinisikan sebagai hubungan dua-arah yang positif antara karyawan dengan organisasi, dimana kedua pihak sama-sama menyadari kebutuhan masing-masing, dan saling membantu untuk memenuhi kebutuhan ini (Markos dan Sridevi, 2010: 127). Karyawan dan organisasi yang merasa terikat akan menunjukkan upaya kerja yang ekstra, dan masing-masing meraih keuntungan bersama. Hal senada dinyatakan oleh Lanphear (2004 dalam Lin, 2010: 527): *employee engagement* adalah perekat antara karyawan dengan organisasinya, bila seorang karyawan merasa terikat

dengan organisasinya, umumnya mereka akan mengerahkan upaya ekstra. Teori-teori ini nampak lebih mengarah pada konstruk *discretionary effort*, yaitu kebebasan atau keleluasaan dalam mengambil keputusan atau untuk memberikan upaya yang melebihi apa yang diharapkan.

Wefald dan Downey (2009: 95) mengidentifikasi empat faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, yang timbul melalui analisis dari data penelitian mereka, yaitu: (a) lingkungan kerja, (b) atasan, (c) karakteristik karyawan, dan (d) kesempatan untuk belajar.

a. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja didefinisikan sebagai karakteristik fisik dan emosional dari tempat kerja, termasuk hubungan dengan rekan kerja dan fungsi-fungsi dalam pekerjaan. Bagaimana perasaan seorang karyawan tentang iklim lingkungan tempat mereka bekerja sangat mempengaruhi tingkat keterkaitan mereka dengan tempat kerjanya. Kebutuhan akan rasa aman, seperti merasa terlindungi, bebas dari rasa takut, dan memiliki keteraturan merupakan kebutuhan dasar manusia. Karyawan tidak dapat mengabaikan perasaan aman di tempat kerja, dan bila kebutuhan ini tidak terpenuhi, mereka dapat menjadi lumpuh secara mental. Seorang karyawan mungkin hadir secara fisik untuk bekerja, tetapi tidak demikian dengan mental dan emosionalnya. Rasa aman juga berkontribusi dalam mengembangkan

perasaan bahwa dirinya adalah bagian dari sesuatu yang lebih besar, seperti sebuah keluarga.

b. *Supervisor*

*Supervisor* didefinisikan sebagai setiap orang yang bertanggungjawab secara langsung memimpin seorang karyawan atau kelompok karyawan. Sebagai pengawas lini terdepan, salah satu tugas penting yang harus banyak dilakukan seorang supervisor adalah tentang Engagement, bagaimana ia membangun keterikatan antara karyawan yang ada di bawahnya, dengan pekerjaan mereka. Sebab utama dari lemahnya *employee engagement* adalah manajemen yang buruk. Karyawan melihat perusahaan dari sudut pandang yang sama sebagaimana mereka melihat atasan mereka.

c. Karakteristik karyawan

Karakteristik, keyakinan, dan filosofi kerja adalah hal-hal yang unik pada manusia. Karakteristik karyawan didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang dirinya sendiri, dan persepsi ini juga diterapkannya secara aktif pada segala perannya dalam kehidupan. Ada dua karakter unik dari para karyawan yaitu: kebutuhan akan tantangan dan jiwa wirausaha. Adanya tantangan akan kinerja tinggi akan meningkatkan keterkaitan mereka terhadap pekerjaan. Sedangkan "jiwa wirausaha" mendorong keinginan karyawan untuk suatu saat memiliki usaha sendiri.

#### d. Kesempatan belajar

Kesempatan untuk belajar sesuatu yang baru di tempat kerja merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan. Belajar didefinisikan sebagai "proses pengubahan perilaku, pola pikir, atau pengaruh yang terjadi sebagai hasil dari interaksi seseorang dengan lingkungannya". Sebuah lingkungan belajar di tempat kerja, juga didefinisikan sebagai lingkungan yang memberikan ruang bagi karyawan untuk mendapatkan ketrampilan dan pengetahuan yang baru, tanpa perlu merasa khawatir akan pengaruhnya terhadap citra, status dan karirnya.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan kharismatik dan keterlibatan kerja (*work engagement*) terhadap perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) pernah dilakukan oleh Roberson dan Strickland (2010; 313-326). Penelitian dilakukan terhadap mahasiswa psikologi di Universitas Western. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 101 orang (36 laki-laki, dan 65 perempuan). Pengukuran variabel menggunakan kuesioner berskala Likert. Data yang didapat dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional, (2) kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja, (3) keterikatan

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Boerner et al. (2008; 507-521) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan karismatik terhadap perilaku kewargaan organisasional dengan moderator stres kerja. Penelitian dilakukan di Jerma dengan menggunakan 142 perawat rumah sakit. Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Sebelum digunakan, kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepemimpinan karismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan. Selain itu terbukti pula bahwa, stres kerja merupakan moderator pada pengaruh kepemimpinan karismatik terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan.

Papalexandris dan Galanaki (2009; 365-385) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional. Penelitian dilakukan dengan sampel sebanyak 51 orang manajer. Pengukuran variabel penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Sebelum digunakan, kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan.

### **2.3. Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik dan Keterikatan Kerja terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional**

Perilaku kewargaan organisasional adalah perilaku karyawan yang dilakukannya secara sukarela, tidak berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan dan secara keseluruhan dapat mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi. Perilaku tersebut dicirikan oleh karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pekerjaannya. Perilaku kewargaan organisasional secara spesifik memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) *altruisme*, misalnya: membantu saat rekan kerja tidak sehat, (2) kesungguhan, misalnya: lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, (3) kepentingan umum, misalnya: rela mewakili perusahaan untuk program bersama, (4) sikap sportif, misalnya: ikut menanggung kegagalan pekerjaan kelompok/tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat sesama rekan kerja, (5) sopan, misalnya, memahami dan berempati walaupun saat dikritik.

Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial di mana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005: 299). Kepemimpinan juga diartikan sebagai: (1) perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama, (2) pemberian pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin, (3) proses memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, serta sumber daya lainnya untuk memotivasi bawahan, (4)

proses mempengaruhi aktivitas kelompok secara terorganisir untuk mencapai tujuan, (5) proses pemberian arahan yang berarti kepada kelompok untuk mencapai tujuan, (6) proses mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan untuk mencapai tujuan, dan (7) kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat bawahan mampu memberikan kontribusinya untuk mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi (Yukl, 2005: 4).

Kepemimpinan kharismatik merupakan kepemimpinan yang memiliki kekuasaan kuat dan tetap serta dipercayai oleh pengikut-pengikutnya, berdasarkan kekuatan khusus yang luar biasa (Nawawi, 2003: 160). Kepemimpinan kharismatik bertumpu pada kualitas kepribadian yang istimewa sehingga mampu menciptakan kepengikutan pada pemimpin sebagai panutan, memiliki daya tarik memukau, memperoleh pengikut yang banyak (sangat besar) jumlahnya.

Menurut Yukl (2005: 399) kepemimpinan kharismatik memiliki ciri-ciri: (1) pengikut-pengikutnya meyakini kebenarannya dalam cara memimpin, (2) pengikut-pengikutnya menerima gaya kepemimpinannya tanpa bertanya, (3) pengikut-pengikutnya memiliki kasih sayang kepada pemimpinnya, (4) kesadaran untuk mematuhi perintah pemimpinnya, (5) dalam mewujudkan misi organisasi melibatkan pengikutnya secara emosional, (6) mempertinggi pencapaian kinerja pengikutnya, (7) dipercayai oleh para pengikutnya bahwa kepemimpinannya akan mampu mewujudkan misi organisasinya. Dengan

demikian, kepemimpinan secara teoritis mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi.

Keterikatan kerja merupakan upaya dari karyawan untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya dalam pekerjaan. Menurut Kahn (1990: 697) keterikatan karyawan berarti kehadiran karyawan baik secara psikologis maupun fisik dalam menjalankan perannya di tempat kerja. Dalam kondisi ini, karyawan akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional.

Aspek kognitif mencakup kepercayaan karyawan terhadap organisasi, pemimpin dan kondisi kerjanya. Aspek emosional melibatkan perasaan karyawan terhadap ketiga hal di atas, apakah karyawan bersikap positif atau negatif terhadap organisasi dan para pemimpinnya. Dengan demikian, kepemimpinan yang berlangsung dalam perusahaan tersebut mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Aspek fisik melibatkan seberapa banyak energi fisik yang didayagunakan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Seorang karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi akan memiliki kepedulian dan memahami konteks bisnis, dan bekerja bersama rekannya untuk memperbaiki kinerja dalam regu kerjanya demi keuntungan perusahaan (Rich dan Lepine, 2010: 635). Seorang karyawan dengan "rasa terikat" yang tinggi sebagai seorang yang secara psikologis berkomitmen terhadap tugas dan perannya. Dengan demikian keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi.

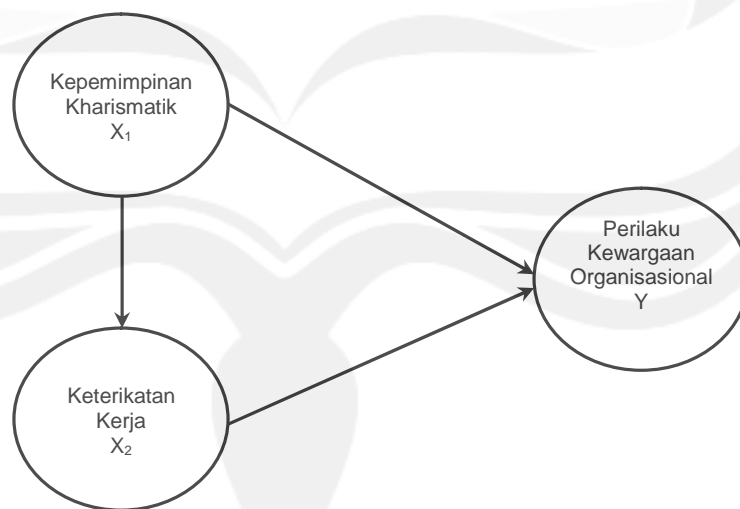


## 2.4. Kerangka Pemikiran

Perilaku kewargaan organisasional merupakan perilaku karyawan yang dilakukannya secara sukarela, tidak berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan sistem imbalan, dan secara keseluruhan perilaku tersebut mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi (Organ, 1988 dalam Alotaibi, 2003: 371). Perilaku kewargaan organisasional tersebut mencakup aspek-aspek atau dimensi-dimensi: (1) *Altruism* yaitu perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk. (2) *Courtesy* yaitu perilaku untuk terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya mendorong rekan kerja yang bekerja malas-malasan, (3) *Sportmanship* yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik, tidak suka melalaikan realitas, (4) *Civic virtue* yaitu perilaku tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau mentaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, dan (5) *Conscientiousness* atau *generalized compliance* yaitu dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan, secara sukarela bersedia melakukan pekerjaan yang tidak menjadi tanggungjawabnya.

Secara teoritis banyak faktor yang menentukan perilaku kewargaan organisasional seorang karyawan, seperti kepemimpinan kharismatik dan keterikatan kerja. Penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan kharismatik dan keterlibatan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional pernah dilakukan oleh Roberson dan Strickland (2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional, (2) kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan kerja, (3) keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional.

Mengacu pada hasil penelitian Roberson dan Strickland (2010) tersebut, maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut;



**Gambar 1.**  
**Paradigma Penelitian**  
**Pengaruh Kepemimpinan Kharismatik dan Keterikatan Kerja Terhadap**  
**Perilaku Kewargaan Organisasional**

Sumber: Model ini disusun berdasarkan hipotesis penelitian Roberson & Strickland (2011)

## 2.5. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan sebagai jawaban terhadap rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pimpinan yang menerapkan kepemimpinan kharismatik dapat menimbulkan kesadaran kepada karyawan untuk mematuhi segala perintah pimpinannya, menimbulkan ikatan emosional yang kuat dengan karyawan, mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi, dan dipercaya oleh karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Roberson dan Strickland (2010) menunjukkan kepemimpinan kharismatik berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Dengan demikian, dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub> : Kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional.**

Keterikatan kerja merupakan upaya dari karyawan secara fisik, kognitif dan emosional untuk mengikatkan diri mereka dengan perannya dalam pekerjaan. Variabel penting untuk memahami kondisi keterikatan kerja karyawan di tempat kerja adalah rasa-bermakna, keamanan, dan ketersediaan dukungan di tempat kerja. Rasa bermakna didefinisikan sebagai perasaan positif tentang adanya "hasil" dari hasil kerjanya. Keamanan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menampilkan diri sendiri "tanpa rasa takut atau konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, atau karier. Sedangkan ketersediaan dukungan didefinisikan sebagai "rasa memiliki sumber daya fisik,

emosional, dan psikologis yang diperlukan "untuk menyelesaikan pekerjaan" Oleh karena itu, karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi atau kuat, secara teoritis juga memiliki perilaku kewargaan organisasional yang tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Papalexandris dan Galanaki (2009) menunjukkan bukti empiris bahwa, keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional. Dengan demikian dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> : Keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional.**

Kepemimpinan kharismatik pada umumnya dapat menimbulkan kesadaran dalam diri karyawan untuk mematuhi segala perintah pimpinannya, menimbulkan ikatan emosional yang kuat dengan karyawan, mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi, dan dipercaya oleh karyawan. Timbulnya ikatan emosional tersebut secara langsung dapat mempengaruhi atau menguatkan keterikatan kerja karyawan, khususnya keterikatan kepada pekerjaannya atau perusahaan di mana ia bekerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini dapat dihipotesiskan sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> : Kepemimpinan kharismatik berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja .**

Mengacu pada kemungkinan adanya pengaruh dari kepemimpinan kharismatik terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan, dan pengaruh keterikatan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasional karyawan; maka secara konseptual kepemimpinan kharismatik dan keterikatan kerja secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional.

**H<sub>4</sub> : Kepemimpinan kharismatik dan keterikatan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional.**